

STRATEGIAN ILMENTYMINEN PRETAXISSA

Veli-Matti Karhu

Opinnäytetyö
Toukokuu 2012

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) KARHU, Veli-Matti	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 07.05.2012
	Sivumäärä 34	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus (X) 07.05.2017 saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi STRATEGIAN ILMENTYMINEN PRETAXISSA		
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) KANANEN, Marja-Liisa		
Toimeksiantaja(t) Accountor Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin Pretaxin strategisesta johtamisesta ja sen ilmentymisestä käytännössä. Tavoitteena oli selvittää, miten eri tason esimiehet näkevät strategian ilmentymisen yrityksessä ja mikä on heidän oma roolinsa siinä. Huomio keskittyi myös strategian viestintään yrityksen sisällä. Haastateltavien näkemyksiä yrityksen toiminnasta pyrittiin vertailemaan tutkimuksen viitekehukseen mahdollisten yhtäläisyyksien löytämiseksi. Viitekehys käsittelee tilitoimistoalan ohessa yleisimpiä strategisen johtamisen teorioita sekä strategian viestintää. Tämän lisäksi työssä pyrittiin etsimään osa-alueita, joissa yritys voisi toimintaansa parantaa.</p> <p>Tilitoimistoalalla on edessä merkittäviä haasteita muun muassa työvoimapulan ja tietoteknillisten ratkaisujen valitsemisessa. Tästä huolimatta strategia- termiä vierastetaan alalla, erityisesti pienemmissä toimistoissa. Tästä johtuen tutkimuksessa haluttiin tutustua yhden suurimman toimijan strategiatyöhön.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta ja tutkimussuuntauksena hyödynnettiin kuvailevaa tapaustutkimusta. Haastatteluihin osallistui yhteensä viisi eri tason esimiestä aina konsernijohdosta tiimiesimiestasolle asti. Haastateltaville laadittiin alemman- ja ylemmän tason kyselylomake, joista toinen valittiin haastatteluun haastateltavan esimiestason perusteella. Haastatteluissa hyödynnettiin puolistrukturoitua haastattelua.</p> <p>Opinnäytetyö on vain osittain julkinen, sillä tulokset sisältävät luottamuksellista materiaalia, jota ei saa tuoda julkiseen levitykseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat): Strateginen johtaminen, tilitoimisto, strateginen arkkitehtuuri, strategian viestintä		
Muut tiedot: Liitteet 3 ja 4 eivät tule julkiseen levitykseen.		



Author(s) Karhu, Veli-Matti	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 07.05.2012
	Pages 34	Language Finnish
	Confidential (X) until 07.05.2017	Permission for web publication (X)
Title MANIFESTATION OF STRATEGY AT PRETAX		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) KANANEN, Marja-Liisa		
Assigned by Accountor Ltd.		
<p>Abstract</p> <p>This thesis deals with strategic leadership at Pretax and how different managers see their role in corporate strategy and how it appears in practice. The communication of strategy within the company was also paid attention to. The interviewee's views on the strategic work were compared with the background theory to find potential similarities. The background theory contains a view on the field of accounting companies, common theories of strategic leadership and the communication of strategy. In addition, the thesis pursued to find sectors where the company could improve its actions.</p> <p>The field of accounting companies faces notable challenges especially with labor shortage and choices between different IT- solutions. Despite this, strategy as a term has been avoided, especially in smaller offices. This is the reason why this thesis focuses on strategic leadership in the field of accounting companies and how it is done in one of the largest companies operating in this field.</p> <p>The research method was a qualitative study and the research approach was that of a descriptive case study. Five managers from different hierarchy levels took part into the interview. The hierarchy levels varied from group management to team manager. The interviews contained an upper and lower level inquiry form either one of which was used depending on the position of the manager in the hierarchy. The interviews were done by using a semi-structured interview method.</p> <p>The thesis is only partly public, because the results contained delicate information of the company not possible to make public.</p>		
Keywords: strategic leadership, accounting company, strategic architecture, strategic communication		
Miscellaneous Attachments 3 & 4 aren't public.		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	3
2	STRATEGINEN JOHTAMINEN	4
2.1	Mikä on strategia?.....	5
2.2	Strateginen bisnesalue (SBA)	7
2.3	Strategiaprosessin työvaiheet.....	9
2.4	Strateginen arkkitehtuuri	11
2.5	Strategian käytännön toteutus	16
2.6	Strategian viestintä	17
2.7	Strateginen laskentatoimi.....	20
2.8	Balanced scorecard (BSC).....	21
3	TILITOIMISTOT ALANA	22
3.1	Auktorisoitu tilitoimisto	23
3.2	Taloushallinnon tulevaisuuden näkymät.....	24
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27

LÄHTEET.....	31
---------------------	-----------

LIITTEET.....	33
----------------------	-----------

Liite 1. Alemman tason johtajien kysymyslomake.....	33
-----------------------------------------------------	----

Liite 2. Ylemmän tason johtajien kysymyslomake.....	34
-----------------------------------------------------	----

Liite 3. Tulokset	
-------------------	--

Liite 4. Pohdinta	
-------------------	--

KUVIOT

KUVIO 1. Strategisen arkkitehtuurin malli.....	14
------------------------------------------------	----

KUVIO 2. Balanced scorecard- malli.....	24
-----------------------------------------	----

KUVIO 3. Pretaxin organisaatiorakenne.....	31
--------------------------------------------	----

1 JOHDANTO

Tilitoimisto on alana jakautunut hyvin erikokoisiin yrityksiin ja markkinoilla toimii vain muutama suuryritys ja erittäin runsaasti pienyrityksiä. Pienten yritysten toiminta keskittyy kirjanpidon ja tilinpäätöksen tuottamiseen, kun taas suuremmat toimijat tarjoavat runsaasti palveluja ja pyrkivät kehittämään lisää uusia palveluja asiakkailleen. Tilitoimistot palvelevat erikokoisia yrityksiä, joilla tarpeet vaihtelevat merkittävästi. Toimistot voivat rakentaa oman visionsa palvelemaan tiettyä asiakaskuntaa tai vastaavasti pyrkiä palvelemaan kaiken kokoisia yrityksiä. Tietotekniset ratkaisut mahdollistavat oman palvelun monipuolistamisen. Asiakasyritykset kaipaavat reaaliaikaista tietoa ja tietotekniikan kehityksen avulla tilitoimistot pystyvät tarjoamaan monipuolista informaatiota reaaliajassa. Strategian laadinnan avulla yritykset pystyvät rakentamaan lisäarvoa palvelulla sekä yhdenmukaistamaan omaa toiminta-ajatusta.

Toisin kuin suurissa organisaatioissa, pienyrityksissä käsitellään hyvin vähän strategisia asioita. Pienten yritysten omistajat saattavat pohtia yrityksen tulevaisuutta, mutta keskustelevat harvoin yrityksen tavoitteista ja tulevaisuudesta henkilöstön kanssa. Tämän tutkimuksen aiheena on tutustua yhden suuren toimijan strategisen johtamisen ilmentymiseen eri johtamistasoilla. Tarkoituksena on selvittää, miten eri tason johtajat näkevät yrityksen strategiатыön ja strategiaviestinnän sekä oman roolinsa yrityksen strategian toteutuksessa.

Tutkimus suoritetaan laadullisena tutkimuksena. Tutkimus on piirteiltään deskriptiivinen tapaustutkimus, jossa haastatellaan Pretaxin viittä eri tason johtajaa tiimiesimiehestä aina konsernijohtoon asti. Haastatteluilla pyritään selvittämään, miten yrityksen strategia ilmenee käytännössä eri esimiestasoilla sekä miten strategiатыötä toteutetaan kansainvälisessä yrityksessä. Tuloksia verrataan tutkimuksen viitekehyksessä esitettäviin päätelmiin. Viitekehysten strategiaosuus rakentuu alan ammattilaisten erilaisista näkemyksistä käytännön strategiатыöstä. Viitekehyksessä korostuu muun muassa Kamenskyn strateginen arkkitehtuuri sekä

Lindroosin & Lohiveden strategiaproessin työvaiheet. Haastatteluiden tuloksia ei esitetä julkisesti, sillä ne sisältävät luottamuksellista tietoa yrityksen toiminnasta.

Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimii Pretax, joka tunnetaan muualla Euroopassa nimellä Accountor Oy. Vuonna 2011 yritys vaihtoi emoyrityksensä nimen Pretaxista Accountor Oy:ksi, mutta piti Pretax nimensä Suomessa sen tunnettuus syistä. Pretax -nimeä yritys käyttää markkinointinimenä, joten Pretax –nimeä käytetään myös tässä tutkimuksessa. Yritys on yksi suurimmista taloushallinnon palvelujen tarjoajista Pohjois-Euroopassa ja yhdistyttyään norjalaisen Okonorin kanssa, yrityksellä on 140 toimipistettä kahdeksassa maassa (Pretax vuosijulkaisu 2011, 22). Suomessa yrityksellä oli vuoden 2012 alussa 40 toimistoa eri puolilla Suomea. Olen suorittanut oman harjoitteluni Pretaxin tilipuoolella ja olen ollut myös töissä yrityksessä. Olin perillä tietyistä yrityksen käytännöistä jo ennen tutkimusta, mutta tutkimuksen avulla selvitetään tarkemmin yrityksen strategisen johtamisen käytäntöjä.

2 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Vaikka strategia -termiä käytettiin jo vuosituhansia sitten sotatantereilla kuvailemaan sodan voittamisen taitoa, on suuri osa tämän päivän strategisen johtamisen teorioista kehitelty viimeisen viiden vuosikymmenen aikana. Strategiakäsitettä on tutkittu hyvin laajasti tämän 50 vuoden aikana ja se on tuonut mukanaan hyvinkin erilaisia käsitteitä strategisesta johtamisesta. (Kamensky 2008, 13.)

Strategisen johtamisen kehitys on sisältänyt eri vaiheita vuosien saatossa. Aikoinaan 1960- luvulla puhuttiin pitkän tähtäimen suunnittelusta, jolloin korostettiin budjetoinnin ja numeraalisten suunnitelmien merkitystä. Strateginen suunnittelu saapui yritysjohtajien tietoisuuteen 1970- luvulla. Tuolloin numeroista siirryttiin liiketoiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun. Tavoitteena oli selvittää ”millä tuotteilla ja markkinoilla toimitaan ja millaisella organisaatiolla asioita pyritään hallitsemaan” (Kamensky 2008, 28). Strategisen suunnittelun ongelmaksi kehkeytyi,

se etteivät suunnitelmat ja käytännön toiminta olleet samalla taajuudella. Tämän ratkaisuksi huomattiin strategiatyön yhdistäminen johtamiseen, jolloin alettiin puhua strategisesta johtamisesta. Strateginen johtaminen toi mukanaan suuria muutoksia yritysten sisällä. Strategiat korostivat jokapäiväisien ongelmien ratkomista ja kehittämistä liiketoimintatasolla, jolloin strategioita tuli valvoa ja toteuttaa huolellisesti. (Kamensky 2008, 28.)

Kun yritysten toiminta ei kehittynyt odotetulla tavalla, alkoi strateginen johtaminen käydä riittämättömäksi. Ratkaisuksi pyrittiin tuomaan strateginen ajattelu, jossa kyseenalaistettiin vanhoja arvoja sekä oletuksia ja pyrittiin tuomaan jotain täysin uutta. Strategisen ajattelun kehittämisestä on syntynyt strateginen vuorovaikutusjohtaminen. Se kuvaa tulevaisuuden oleellisimmaksi menestystekijäksi kyvyn ”nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita yhä monimutkaistuvia vuorovaikutussuhteita”. (Kamensky 2008, 29.)

Strategisesta ajattelusta käytetään myös nimeä strategiointi ja se on kehittynyt terminä 2000- luvulla. Sen avulla pyritään löytämään erilaisia vaihtoehtoja itsestäänselvyyksille hyödyntämällä hiljaista tietoa sekä yrityksen strategista viitekehystä. Strategisessa ajattelussa hyödynnetään innovatiivisesti sekä vanhoja että uusia strategisen johtamisen keinoja. Siinä pyritään visioimaan tulevaisuutta ymmärtämällä ensin menneisyyttä, sillä aiemmat menestystekijät luovat perustan liiketoiminnalle. Niiden vaikutusta tulee kuitenkin arvioida, sillä strateginen ajattelu vaatii jatkuvaa reflektointia. (Santalainen 2008, 24–25.)

2.1 Mikä on strategia?

Strategialle on vuosien saatossa muodostettu hyvinkin erilaisia määritelmiä ja niitä on pyritty jakamaan eri koulukuntiin niiden sisällön mukaan. Tämä kertoo käsitteen suosion ja tärkeydestä liike-elämässä. Näsi ja Aunola (2002) esittävät kirjassaan, että koulukunnat edustavat ”sisäisesti väljää yksimielisyyttä”, mutta eroavat toisistaan esimerkiksi havaintojensa ja käsitteidensä johdosta (Näsi & Aunola 2002, 12). Erot ovat kuitenkin niin suuria, ettei yhteinen koulukunta ole mahdollinen. Näsi

ja Aunola esittävät erilaisia käsitteitä strategioille, mutta heidän oma määritelmänsä on: ”Strategia tarkoittaa yrityksen toiminnan juonta, sen tapahtumisen punaista lankaa”. Muita termiesimerkkejä ovat muun muassa:

- Strategia on yrityksen toiminta-ajatuksen varmistaja pitkällä tähtäyksellä
- Strategia on yrityksen toiminta-alueen määrittely
- Strategia on yrityksen toiminnan vuorovaikutusmalli omistajien ja muiden sidosryhmien välillä. (Näsi & Aunola 2002, 11–15.)

Lindroos ja Lohivesi (2004) yhtyvät kirjassaan Näsin määritelmään strategiasta, mutta korostavat vision ja strategian yhteisvaikutusta. Visiolla ilmaistaan, missä halutaan olla tulevaisuudessa, ja strategia kertoo mitä toimenpiteitä hyödyntämällä visio saavutetaan. Visio pitäisi pystyä määrittelemään innostavasti, haastavasti sekä tietyn jakson mittaiseksi. Esimerkkinä tästä Lindroos ja Lohivesi ovat esittäneet Kone Oy:n ”Best in town by year 2000” – vision (Lindroos & Lohivesi 2004, 27). Vision tulisi olla vaativuudeltaan haastava henkilöstölle, sillä mitäänsanomattomalla visiolla ei pystytä inspiroimaan työntekijöitä. Toimivaa visiota tavoiteltaessa voidaan noudattaa RYTMI-muistisääntöä. Tämän mukaan vision pitäisi olla: realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa sekä innostava. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26–28.)

Strategian nähdään liittyvän sisimmiltään ”yrityksen toiminnan kehittämiseen” (Lindroos & Lohivesi 2004, 28). Uudet toimintamallit ja ideat auttavat yritystä tuomaan lisäarvoa palvelulleen ja palvelemaan asiakkaitaan. Lisäarvon luomista tulisi kehittää unohtamatta yrityksen perimmäistä tehtävää, voiton tuottamista. Strategioissa on myös erilaisia tasoja kuten konserni-, liiketoiminta- ja mahdolliset alastrategiat. Alastrategiat voidaan määritellä esimerkiksi tuotteille tai asiakaskunnille. Strategiatasot ovat sisällöltään hyvin erilaisia ja kukin strategia kohdistuu oman tasonsa haasteisiin. Mitä lähemmäs asiakkaita strategiatasot menevät, sitä yksityiskohtaisempia niiden tietovaatimukset ovat. Strategia tulisi ilmaista julkisesti, mikäli siitä halutaan saada jotain hyötyä. Sillä ohjeistetaan henkilöstöä muistuttamalla kuinka pitäisi toimia. Strategiatasoja voidaan pohtia jakamalla toiminta strategisiin bisnesalueisiin. (Lindroos & Lohivesi 2004, 28–29.)

2.2 Strateginen bisnesalue (SBA)

Kamensky (2008) määrittelee SBA:n olevan ”Bisneksen perustaso, jolle luodaan oma kilpailustrategia. Sille luodaan ja sille ylläpidetään omat kilpailuedut, joiden avulla toimialalla menestytään”. (Kamensky 2008, 96.) Strategisen bisnesalueen teoria on lähtöisin jo 1960- luvulta, mutta silti löytyy yllättävän paljon erilaisia organisaatioita, joissa SBA- ajattelu puuttuu täysin heidän strategisesta arkkitehtuuristaan (luku 2.4). (Kamensky 2008, 95–96.)

SBA- ajattelussa yrityksen oma liiketoiminta jaetaan pieniin segmentteihin. Ei ole mitään tiettyä mallia miten segmentointi tulee tehdä, sillä yritykset tarkastelevat liiketoimintaansa omasta näkökulmastaan. Yritys voi etsiä erottavia tekijöitä kuitenkin kysyntään, kilpailuun, osaamiseen, asiakkaisiin tai resursseihin liittyvistä tekijöistä. (Kamensky 2008, 99.)

Kamensky esittää neljää edellytystä hyvälle SBA- segmentoinnille. Ensinnäkin, yrityksen määrittäessä omat strategiset bisnesalueensa määritellään näille omat kilpailustrategiat. Toiseksi näiden bisnesalueiden toimialat pyritään luonnehtimaan erittäin tarkasti. Tähän sisältyvät oman aseman ohella muun muassa toimialan logiikka, tämän hetkinen tilanne ja tulevaisuuden menestysvaatimukset. Kolmas edellytys on, että yrityksen segmentit ovat yhtenäisiä ja niiden välillä on selviä eroavaisuuksia. Neljänneksi yrityksen on hyödyllistä pyrkiä hyvään SBA- jaotteluun, jotta se pystyy näkemään toimialan vaarat ja mahdollisuudet. (Kamensky 2008, 97–102.)

Yritykset voivat lähestyä omaa SBA- jakoa eri kriteerejä noudattaen. Kriteerit perustuvat usein toimialan menestymisen kannalta oleellisiin tekijöihin. Esimerkkejä näistä ovat teknologia-, osaamis-, ja asiakaslähtöisyys. Osaamislähtöistä liiketoimintaa on usein hankala lohkoa useaan osaan, mutta ydinosaamisesta voi syntyä uusia bisnesalueita, joihin riittäisi osaamista. Teknologialähtöisellä alalla tavoitteena on vastata asiakkaiden vaatimuksiin kannattavalla toimintamalleilla. Kehittyvä teknologia tulee vaikuttamaan suuresti palvelualan kehitykseen. Asiakkaat

korostuvat luonnollisesti jokaisella toimialalla, mutta asiakkaille ei pitäisi tarjota ainoastaan sitä, mitä he toivovat vaan on tärkeää ajatella myös, mitä asiakkaat todella tarvitsevat. Asiakkaat pystytään jakamaan hyvinkin monipuolisesti, olivat asiakkaat sitten yrityksiä tai yksityisiä henkilöitä. (Kamensky 2008, 103–108.)

Strategisia bisnesalueita määritettäessä on hyödyllistä tarkastella kunkin alueen toimialaa ja sen menestystekijöitä. Menestystekijöiden pohdinta auttaa ymmärtämään toimialan logiikkaa. Asiakkaat ja kilpailijat ovat suuressa roolissa toimialaa analysoitaessa, mutta yritystä itseään ei ole järkevää jättää huomiotta. Tärkeää on pohtia myös alan kehitystä tulevaisuudessa. Henkilöstöllä voi olla myös monipuolisia käsityksiä toimialan logiikasta, joten heidän kokemuksiaan on hyödyllistä kuunnella. Henkilöstön yhteistyön avulla saadaan useista mielipiteistä yrityksen yhteinen visio alan menestystekijöistä. Yritys voi miettiä eri alojen menestystekijöitä seuraavien kysymysten avulla:

- Miksi asiakkaat ostavat/eivät osta?
- Miksi kilpailijat menestyvät/eivät menesty?

(Kamensky 2008, 109–112.)

Menestystekijöitä tulisi tarkastella puolueettomasti, sillä liian itsekeskeinen ajattelu ei auta näkemään toimialan kokonaisuutta sekä olennaisimpia vuorovaikutussuhteita. Yrityksen kannattaa vältellä yleisiä menestystekijöitä (osaaminen, tuotteet, markkinointi), jotka sopivat miltei kaikkiin toimialoihin. Menestystekijöiden määrittelyillä tähdätään yksilöityihin ja selkeisiin määrittelyihin. Tiettyjä itsestäänselvyksiä voi tuntua ajoittain hyödyttömältä ilmaista useaan otteeseen, mutta jos niiden merkitys on erittäin tärkeä, ne kannattaa huomioida osana menestystekijöitä. Tuotteiden tai palveluiden hinta on aina merkittävässä roolissa menestystekijöitä määritettäessä, joten sen rooli menestystekijänä on tarpeellista kuvailla hyvin tarkasti. (Kamensky 2008, 109–112.)

Menestystekijöitä voi olla hyvinkin runsaasti, joten niitä kannattaa priorisoida ja keskittyä niistä tärkeimpiin. Suotavaa olisi löytää yksi menestystekijä, joka olisi selvästi muita tekijöitä merkittävämpi. Tämä ”johtotähti” voidaan nähdä

menestymistä tuovana voimana. Yritys voi miettiä myös mitkä ovat tulevaisuuden menestystekijöitä. Uudet innovaatiot pystyvät tuomaan uusia menestystekijöitä sekä muuttamaan koko toimialaa. Mullistavat innovaatiot tulevat usein luovan ajattelun mukana tai hyödyntämällä toisten toimialojen ominaispiirteitä. (Kamensky 2008, 109–112.)

2.3 Strategiaproessin työvaiheet

Lindroos ja Lohivesi (2004) esittävät kirjassaan viisi työvaihetta, jotka yleensä kuuluvat strategiaproessiin. Nämä strategian toteuttamisen viisi vaihetta suoritetaan yleensä järjestyksessä. Vaiheisiin voidaan kuitenkin palata myöhemmässä vaiheessa, mikäli vaiheiden osa-alueita pitää tarkentaa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31–32.)

- 1) Strategisten tietojen kerääminen sekä analysointi
 - 2) Strategian määrittely
 - 3) Strategisten projektien suunnittelu
 - 4) Strategian toteutus
 - 5) Strategian seuranta, arviointi ja päivitys
- (Lindroos & Lohivesi 2004, 31.)

Ensimmäisen vaiheen tarkoitus on tutkia toimintaympäristöä, johon yrityksen strategia laaditaan. Vaiheessa analysoidaan oleellisimpia muutoksia toimintaympäristössä sekä sidosryhmien oletuksissa. Huomion kohteena on myös yrityksen oma toiminta sekä kilpailuaseman ja markkinoiden kehitys. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31–32.)

Tiedon keruun ja analysoinnin vaiheessa tietoa kerätään monien erilaisten analyysien avulla. Ympäristöanalyysiä voidaan hyödyntää keräämällä jatkuvasti tietoa ympäristön muutoksista. Skenaarioanalyysillä mietitään strategisten linjauksien muuttamista, mikäli toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. Markkina-analyysillä selvitetään, mitkä palvelut eivät tyydytä asiakkaiden tarpeita suhdanteista huolimatta. Kilpailijoiden analysointi on myös erittäin tärkeää. On myös

hyödyllistä olla tietoisia kilpailijoiden toimintatavoista sekä tuotteista. (Lindroos & Lohivesi 2004, 32–35.)

Kilpailijoista ja markkinoista voidaan saada tietoa muun muassa seuraavien menetelmien avulla: SWOT-, Go-to-market-, Porterin kilpailija- ja Ansoffin kasvuanalyysi. Tietojen kerääminen on tärkeää, sillä ”mitä paremmin pystytään täsmentämään oma lähtötilanne, sitä todennäköisemmin onnistutaan myös strategian määrittelyssä”. (Lindroos & Lohikivi 2004, 44.)

Strategian määrittämisessä ensin valmistetaan yrityksen perustehtävän pohjalta henkilöstölle riittävän haasteellinen visio tulevasta. Tämän jälkeen hyödynnetään yrityksen perustehtävää ja visiota strategisten linjauksien määrittämisessä. Perustehtävän vastaavuutta strategiaan linjauksiin on hyvä tarkastella jokaisessa vaiheessa. Lindroos ja Lohivesi (2004) esittävät strategian onnistumisen yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi luoda ”yhteinen näkemys ja tahto siitä, millaiseksi halutaan tulla”. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43.)

Tavoitteiksi on hyvä määritellä konkreettisia asioita, joita oikeasti tavoitellaan ja pystytään seuraamaan. Liikaa tavoitteita ei kannata määritellä, vaan kahdesta neljään on hyvä määrä. Osatavoitteet helpottavat myös tavoitteiden saavuttamista. Strategian määrittelyssä yksinkertaisuus on tärkeää, kunhan siihen on lisätty muutama keskeinen kehittämisen osa-alue. (Lindroos & Lohikivi 2004, 43–44.)

Suunnitteluvaiheessa korostuu keskeisten projektien määrittely koko strategiajaksolle. Tavoitteiden saavuttamisen edellytys on, että yritys pystyy määrittämään halutut muutokset. Kehitysportaat auttavat projektien määrittämisessä, ja vuositeeman valitseminen voi auttaa yritystä tehostamaan toimintaa. (Lindroos & Lohikivi 2004, 46.)

Strategia pyritään toteuttamaan vuosittaista toimintasuunnitelmaa hyödyntäen. Toimintasuunnitelmat sisältävät tarkat tavoitteet ja menetelmät, jolla tavoitteet saavutetaan. Toteutusvaihe on haasteellista jokapäiväistä työtä, jolla on suuret työ- ja resurssivaatimukset. Tässä vaiheessa korostuu erityisesti johtajien roolit.

Merkittävin vastuu vauhdittaa ja valvoa toimintaa on ylimmällä johdolla. Esimiehiltä edellytetään ”strategian suuntaista johtamista”. (Lindroos & Lohikivi 2004, 47.)

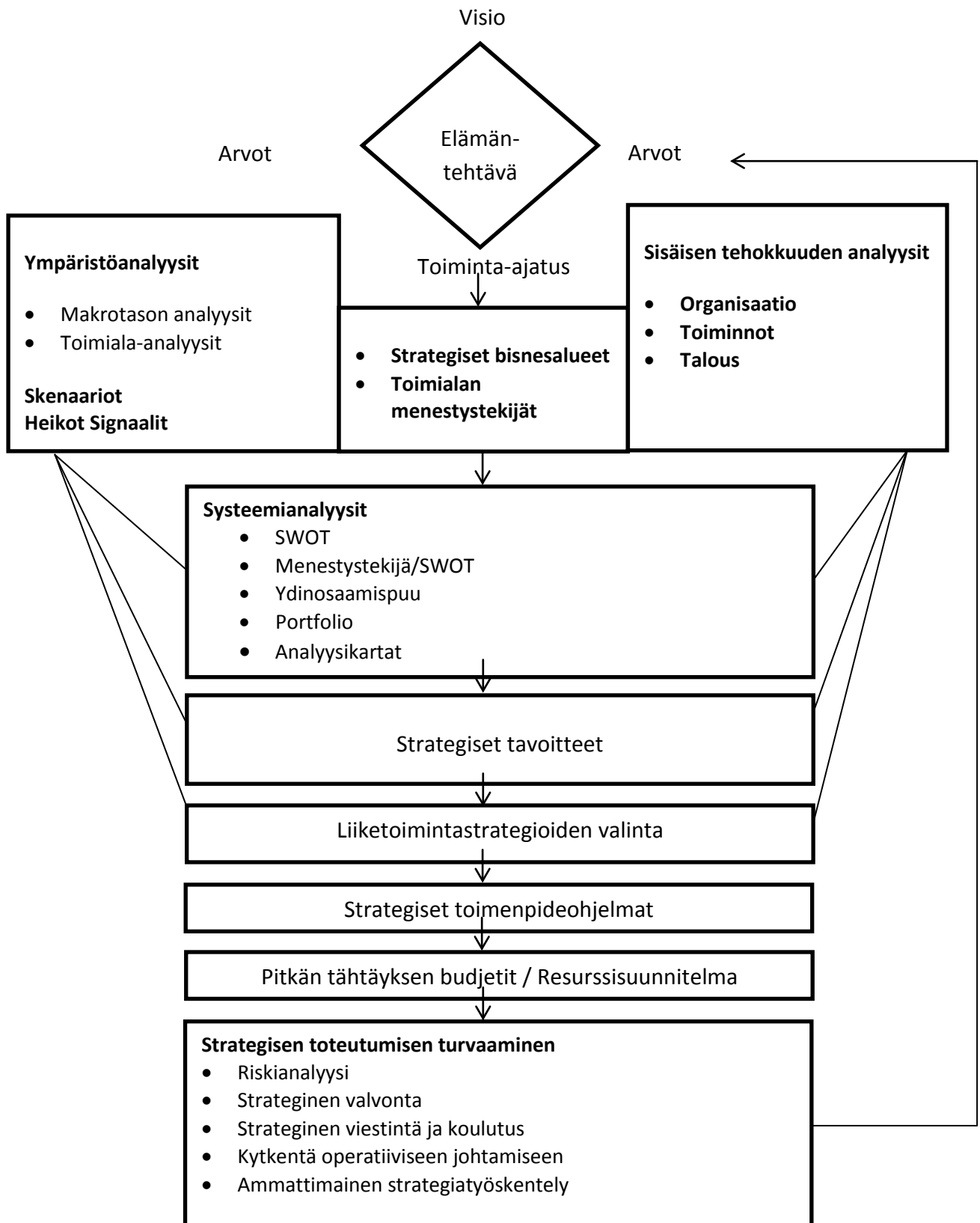
Seurantajärjestelmä auttaa yritystä tarkkailemaan projektien ja toiminnan kehittymistä strategian mukaisesti. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja on hyvin mahdollista, ettei yritys ole pystynyt ennakoimaan kaikkia muutoksia etukäteen. Tällöin on hyödyllistä päivittää aiemmin päätettyjä strategisia linjauksia. Linjauksia voidaan muutenkin arvioida säännöllisesti, ja täsmentää niitä mikäli siihen on tarvetta. (Lindroos & Lohikivi 2004, 48.)

Strategiatyöskentelyssä palautekierrokset strategisista linjauksista ovat myös hyödyllisiä. Henkilökunta sitoutuu tavoitteisiin paremmin, kun he saavat tutustua linjauksiin ja esittää omat mielipiteensä. Strategiaprosessin lopputuloksena syntyvässä strategia-asiakirjassa on hyvä pyrkiä avoimuuteen, sillä henkilöstön ja tärkeimpien sidosryhmien hyväksyntä edistää merkittävästi strategian toteutumista. Lindroos ja Lohikivi (2004) esittävät, että tärkeitä linjauksia mietittäessä on pyrkiä luovaan ajatteluun ja hakea rohkeasti muista poikkeavia näkemyksiä. (Lindroos & Lohikivi 2004, 50,54.)

2.4 Strateginen arkkitehtuuri

Kuviossa 1. näkyy Kamenskyn laatima yrityksen strategisen arkkitehtuurin malli. Mallin avulla yritys pystyy suunnittelemaan, toimeenpanemaan ja seuraamaan omaa strategiaansa. Arkkitehtuurin tulee olla yksinkertainen ja sen osatekijöiden ristiriidattomia, jotta kokonaisvaikutelmasta saadaan toimiva. Strateginen arkkitehtuuri auttaa yritystä kehittämään strategiaan pohjautuvaa yhteistä näkemyksestä yrityksen toiminnasta. Tämä johtuu siitä syystä, että malli auttaa:

- havainnollistamaan ulkoisia ja sisäisiä vuorovaikutussuhteita,
 - huomaamaan yrityksen strategian tärkeimmät osa-alueet unohtamatta käytännön toteutusta
 - löytämään yritykselle sopivat työskentelytavat.
- (Kamensky, 2008, 56–58.)



Kuvio 1. Strategisen arkkitehtuurin malli (Kamensky 2008, 57).

Olennaista arkkitehtuurissa on luoda toimiva kokonaisuus eri osa-alueiden välille. Strategian sisältö on toki olennainen, mutta yhtä olennaista on itse strategiaproessin laatu. Yrityksen hallitessa strategioinnin se pystyy muodostamaan erinomaisen strategian sekä uudistamaan sitä tarvittaessa. Taitava strategiatyö on aina hyvinkin olosuhdekohtaista, mutta arkkitehtuuri antaa hyvän pohjan strategiselle johtamiselle. (Kamensky, 2008, 65.)

Elämäntehtävä eli missio syntyy yrityksen toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen yhteisvaikutuksesta. Tehokas elämäntehtävä edellyttää toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision yhteensopivuutta. Toiminta-ajatus antaa syyn yrityksen toiminnalle, ja se on mallin pysyvin kohta. Arvot ilmaisevat konkreettisesti yrityksen tapaa toimia, ja niitä noudatetaan jokaisessa tilanteessa. Visiolla kuvataan ”yrityksen tulevaisuuden tahtotilaa”. (Kamensky 2008, 58.)

Strateginen bisnesalue käsittää sen tason, jolle yritys pyrkii rakentamaan ja kehittämään omia kilpailuetujaan. Yrityksen pitää pyrkiä vastaamaan, missä liiketoiminnassa se vaikuttaa. Strategista bisnesaluetta käsitellään tarkemmin luvussa 2.2. (Kamensky 2008, 59.)

Toimialaa tarkasteltaessa huomioidaan oman SBA:n ohessa toimialan sidosryhmät aina toimittajista kilpailijoihin. Sidosryhmien ohessa verrataan myös omia tarjottavia palveluja toimialan muihin vastaaviin palveluihin. Eikä pidä huolehtia vain nykyisistä kilpailijoista vaan on hyödyllistä miettiä myös tulevaisuuden potentiaalisia kilpailijoita. Menestystekijöitä on järkevää tarkastella ylhäältä päin, jotta saadaan käsitys toimialan logiikasta ja yleisistä toimintatavoista. Yrityksen on hyvä kehittää uusia menestystekijöitä, jotka muuttavat toimialan logiikkaa. (Kamensky 2008, 59.)

Kamensky (2008, 60) on jakanut arkkitehtuurimallissaan analyysit kolmeen eri tasoon: ympäristö-, synteesi- ja sisäisen tehokkuuden analyysihin. Nämä analyysit auttavat yritystä luomaan pohjan hyvälle liiketoiminnalle. Ympäristöanalyysijä ovat muun muassa PESTE-, toimiala- sekä sidosryhmien ja verkostokumppaneiden analyysi. PESTE- analyysin tarkoitus on selvittää ”poliittiset, ekonomiset eli taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset ympäristötekijät” (Kamensky

2008, 60). Toimiala-analyyseissä hahmotellaan alan kysynnän ja tarjonnan nykytilannetta sekä ennakoita tulevia kehityssuuntia. Sidosryhmien ja verkostokumppaneiden analysoinnilla saadaan täydennystä muihin ympäristöanalyysihin. Sisäistä tehokkuutta arvioitaessa korostuvat itse organisaatio sekä sen toimintatavat. Myös yrityksen talous sisältyy sisäisen tehokkuuden analyysiin. (Kamensky 2008, 60.)

Analyyseillä saadaan runsaasti yksityiskohtaista tietoa, muttei tarpeellista kokonaiskuvaa yrityksestä. Tätä ongelmaa ratkaistaan synteesianalyysien avulla. Niissä pyritään yhdistelemään kahta aiempaa analyysitasoa. Esimerkkejä näistä ovat SWOT- sekä toimialan menestystekijät analyysi. Visuaalisten kuvioiden hyödyntäminen on yleistä synteesianalyyseissä, sillä ne auttavat kokonaiskuvan näkemisessä. (Kamensky 2008, 60–61.)

Yrityksen strategisia tavoitteita pyritään havainnollistamaan kahden kysymyksen avulla: ”Mitkä ovat oikeat tavoitteet ja mikä on oikea tavoitetaso?” (Kamensky 2008, 61). Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi: taloudellisiin, toiminnan kehittämiseen, sekä sisäisiin tai ulkoisiin asioihin. Oli yrityksellä sitten useita tai vain muutama keskeinen tavoite, on keskeistä ymmärtää näiden tavoitteiden keskinäinen vuorovaikutus sekä pyrkiä saamaan balanssi tavoitteiden välillä. Sopiva tavoitetaso saavutetaan, kun todennukaiset sekä haastavat tavoitteet saadaan toimimaan yhtenäisesti. (Kamensky 2008, 62.)

Liiketoimintastrategialla pyritään luomaan kilpailijoista erottavia tekijöitä. Liiketoimintastrategiassa huomioidaan kilpailijat, asiakkaat sekä omat resurssit ja tietotaito. Yritykselle on hyödyllistä pyrkiä tarjoamaan asiakkaille sellainen lupaus, jonka avulla asiakas päätyy yritykselle ennen kilpailijoita. Kovassa kilpailutilanteessa voi olla hyvinkin haastavaa erottua tietyllä ominaisuudella. Tästä syystä Kamensky esittää kolme tasoa, jotka auttavat erojen saavuttamisessa. (Kamensky 2008, 62.)

Ensimmäistä tasoa kutsutaan päädraiveriksi. Päädraiveri on toimialan tärkein menestystekijä. Toinen taso on keskeisten strategioiden taso. Tällä tasolla ovat ne ominaisuudet, joilla yritys pyrkii saamaan eroavaisuuksia kilpailijoihin nähden.

Strategiset toimenpiteet on kolmas taso, ja siinä yritys pyrkii havainnollistamaan sekä analysoimaan keskeisten strategioiden kehityksen. Mitä kovempi kilpailu, sitä tärkeämmäksi nousee strategisten toimenpiteiden taso. (Kamensky, 2008, 62.)

Saadakseen kilpailustrategiat konkretisoitua yksityiskohtaiseksi käytännön toimenpiteiksi yrityksen tulisi laatia strateginen toimenpideohjelma. Tällä ohjelmalla huolehditaan, että kaikki sen toimenpiteet ovat peräisin strategiasta. Ohjelmaan sisällytetään ”ne 20 prosenttia toimenpiteitä, jotka merkitsevät strategian toteutuksesta” (Kamensky 2008, 63). Tämän tavoitteena on estää yritystä valitsemasta liikaa asioita sisällytettäväksi toimenpideohjelmaan. Kamensky esittää myös järjestelmällisen toimenpiteen, jolla strategia saadaan käytännön läheisemmäksi. Yrityksen tulisi ensin määrittää strategian tulostavoitteet sekä toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään. Toimenpiteille asetetaan myös suoritustavoitteet, ja tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi on asetettava vastuuhenkilö johtamaan työtä. Resurssisuunnittelulla varmistetaan, ettei toimenpidesuunnittelu ylitä sille annettuja resursseja. (Kamensky 2008, 63–64.)

Strategian toteutuminen edellyttää eri tasojen toimimista hyvässä vuorovaikutussuhteessa keskenään sekä panostusta tasojen sisältöön. Strategiatyötä pitäisi osata myös johtaa ja henkilöstön motivaatiotasoa ylläpitää strategiaprosessin eri vaiheissa. Strategian menestymisen turvaamista voidaan helpottaa pohtimalla strategialle suurimpia riskitekijöitä ja valmistamalla niille varasuunnitelmat. Myös operatiiviseen valvontaan ja strategian viestintään panostamalla pystytään turvamaan strategian menestymistä. Laadukas viestintä auttaa henkilöstöä ymmärtämään strategian merkityksen organisaatiolle. Strategia voidaan kytkeä operatiiviseen johtamiseen huolehtimalla henkilökohtaisista tavoitteista ja palkitsemisjärjestelmistä. Ammattimaisella strategiatyöskentelyllä pystytään huolehtimaan, että hyvä strategia saadaan toteutettua myös käytännössä. (Kamensky, 2008, 64.)

2.5 Strategian käytännön toteutus

Strategian suunnittelu vaatii runsaasti työtä ja suunnittelun jälkeen saattaakin olla jo tyytyväinen olo. Suunnitelmat eivät sisällä kuitenkaan lainkaan toimintaa eli työn loppuun suorittamista. Ennen toteutusta yrityksen tulisi pohtia vielä mahdollisia kriittisiä kysymyksiä ja uhkia strategian toteutuksessa. Yrityksen pitäisi pohtia, onko se valmis toteuttamaan strategiaa. Toteutuksesta vastaavien henkilöiden tulisi olla sitoutuneita strategiaan ja heidän pitäisi noudattaa yrityksen strategista visiota heidän jokapäiväisessä työssään. Strategian tuominen teoriasta käytäntöön riippuu loppujen lopuksi johtajuudesta. (Freedman & Tregoe 2003, 122.)

Yrityksellä voi olla paljon erinäisiä uhkia strategioille tarjonnan ylläpitämisestä raaka-aineiden hankintoihin. Kriittisten kysymyksien pitäisi kuitenkin olla niin vakavia, että ne toteutuessaan pysäyttävät koko toiminnan. Se voi olla esimerkiksi jokin ajankohtainen päätös, joka vaarantaa tietyn kilpailuedun säilyttämisen. Kriittiset ongelmat voivat syntyä joko organisaation sisä- tai ulkopuolelta. (Freedman & Tregoe 2003, 121–122.)

Yritysjohdon tehtävänä on huolehtia siitä, että koko yritys sidosryhmineen on tavoitteen takana ja sitoutuu yhteiseen visioon. Yrityksen on järkevää luoda erilaisia mittareita välitavoitteiden saavuttamiselle, jotta strategian kehityksessä pysytään ajan tasalla. Tuloksien kanssa pitää olla kärsivällinen, eikä voida olettaa muutoksien tapahtuvan välittömästi. Kuitenkin tuloksia saavuttaessa yrityksen kannattaa muistaa henkilökuntaansa kannustaen heitä jatkamaan hyvin tehtyä työtä. (Freedman & Tregoe 2003, 127–129.)

Yleissuunnitelman laadintaa strategisille projekteille voidaan pitää tärkeänä strategian toteutuksessa, sillä ”haluttomuus tai kyvyttömyys strategian muutoksen toteutusprosessin suunnitteluun on varmin yksittäinen epäonnistumista enteilevä merkki” (Freedman & Tregoe 2003 131). Yrityksen tulisi lähestyä strategiaa järjestelmällisesti, ja toteutuksessa on huomioitava koko organisaation toiminta. Yleissuunnitelman laadinta on luovaa työtä, mutta eniten se vaatii realistisuutta ja kurinalaisuutta. Suunnitelma sisältää runsaasti erilaisia projekteja, joiden tavoitteet

ovat lähtöisin strategiasta. Nämä projektit tulisi asettaa tärkeysjärjestykseen varmistamaan resurssien oikeanlaisen kohdentamisen. Projekteilla määritellään tarkoitukset, aikataulut, resurssit, tavoitteet sekä suoritusvaatimukset. Yritys voi kehittää strategisia projekteja esimerkiksi käynnissä olevista toiminnallisista projekteista sekä kriittisistä kysymyksistä. Yritysjohdon tulisi miettiä käynnissä olevien projektien roolia strategiasuunnitelmassa. Yritys voi joko jatkaa käynnissä olevia projekteja sellaisinaan, muokata niitä vastaamaan strategiaa tai lopettaa ne, mikäli resurssit halutaan kohdentaa järkevämmiin. (Freedman & Tregoe 2003, 131–137.)

Projekteissa on järkevää käyttää vain yhtä yhteistä projektinhallintakeinoa. Yhteisellä hallintakeinolla halutaan saada järjestelmällinen ja näkyvä tapa tehdä projekteja yrityksen jokaisella osa-alueella. Hallintakeinon avulla pitää saada kurinalaisuutta projektien suunnitteluihin ja toteutukseen. Projektien jäsenten tulisi olla samaa mieltä tehtävän vaatimuksista, tarkoituksesta sekä keskeisemmistä tavoitteista, jottei projekti laajene sen tarkoituksen ulkopuolelle. Työntekijät on hyödyllistä kouluttaa noudattamaan samaa systemaattista prosessia kaikissa projekteissa. Tärkeää on kuitenkin luoda käytännön työkalut prosessin noudattamiselle. Esimiesten tulisi motivoida projektien jäseniä tiiviiseen yhteistyöhön sekä jakaa vastuuta projektien jäsenten kesken. (Freedman & Tregoe 2003, 143–144.)

2.6 Strategian viestintä

Sisäisestä viestinnästä huolehtiminen on erittäin tärkeää yrityksille. Se on strateginen elementti, jolla huolehditaan, että henkilöstö sisäistää yrityksen vision ja strategian. Viestinnän avulla pyritään saamaan henkilöstö työskentelemään strategisten päämäärien saavuttamiseksi. Esimiehillä on merkittävä rooli tärkeimpien sisäisten asioiden viestinnässä. (Sisäinen viestintä.)

Strategian viestiminen työntekijöille tehdään usein informaationpäivien aikana, jolloin yritysjohto esittää strategian ja muut voivat esittää kysymyksensä siitä. Tämän kaltaisissa tilaisuuksissa ovat ongelmana henkilökunnan omat tulkinnat sekä se,

miten he ovat sisäistäneet strategian. Mikäli strategiasta tiedotetaan sähköisesti ilman esittäjää, on virhetulkintojen mahdollisuus suuri. Tiedotustilaisuuksien kuuntelijamäärät tulisi pitää suhteellisen pieninä, sillä suuressa kuuntelijajoukossa syntyy vähän keskustelua aiheesta. Keskustelun merkitys on oleellista strategian sisäistämisessä. Keskusteluja voidaan järjestää yksiköittäin, tiimeissä tai kahden kesken. (Lindroos & Lohivesi 2004, 160–163.)

Yritysjohdolla ja henkilöstöllä voi olla eri taustatiedot ja tietyt itsestäänselvyudet johdolle eivät aina ole välttämättä henkilöstön tiedossa. Tästä syystä strategian sanoma pitäisi pyrkiä esittämään mahdollisimman selkeästi, sillä selkeys helpottaa ymmärtämään, ”mikä on tärkeää ja mitä halutaan saavuttaa” (Lindroos & Lohivesi 2004, 161). Lisäksi hankalista asioista on haastavaa esittää kysymyksiä. Kirjoitettu strategia on hyödyllinen, sillä työntekijät voivat palata siihen jälkikäteen, ja se jättää vähemmän tulkinnanvaraa kuin kalvopohjainen esitys. Strategian jalkauttamiseen yritys pystyy vaikuttamaan jo suunnitteluvaiheessa. Mitä enemmän ihmisiä on päässyt keskustelemaan strategiasta suunnitteluvaiheessa, sitä helpompi se on jalkauttaa henkilöstölle. Tällöin jalkautuminen käynnistyy jo suunnitteluprosessin aikana. Nopeasti tiiviissä porukassa suunniteltu strategia on hankala jalkauttaa ja säästynyt aika voi mennä hukkaan mikäli henkilöstö ei pysty sisäistämään strategiaa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 161–163.)

Strategiasta viestiminen sidosryhmille kasvattaa strategian yhtenäisyyttä, sillä sidosryhmät pystyvät tällöin esittämään omat kysymykset ja näkemykset yrityksen tulevaisuuden visioista. Ulkoiset sidosryhmät pystyvät esittämään vision ongelmakohtia ja havainnollistamaan, kuinka strategiaa pystyttäisiin tehostamaan. Sisäiset sidosryhmät pystyvät esittämään myös omat näkemykset strategisista toimenpiteistä. Vaikka työntekijöiden työtehtävät muuttuisivat selvästi, he pystyvät keskusteluiden avulla näkemään heidän oman roolinsa strategiassa. Tämän voi tehdä esimerkiksi pilkkomalla visio palasiksi ja asettamalla suoritusodotuksia yksilöille sekä ryhmille. Viestinnän avulla yritys pystyy samalla motivoimaan henkilöstöä noudattamaan strategiaa jokapäiväisessä työssään. (Freedman & Tregoe 2003, 184–185.)

Mitä yrityksen tulisi viestiä ja kenelle? Tähän apua tuo viestintäsuunnitelman laatiminen. Kysymystä kenelle strategiasta tulisi tiedottaa, voidaan hahmotella kysymyksellä: ”Keiden apua tarvitsemme strategisen visiomme toteuttamiseksi?” (Freedman & Tregoe 2003, 186). Yrityksen ei tarvitse tiedottaa jokaisesta asiasta kaikille vaan yritykset asettavat kriteerejä viestinnän sisällölle, jotka kertovat esimerkiksi mistä tiedotetaan pankille ja mistä asiakkaille. Tätä voidaan havainnoida esimerkiksi viestintämatriisin avulla, jossa huomioidaan oleelliset sidosryhmät ja viestit. Sen laadinta voidaan sisällyttää yhtenä projektina strategiseen yleissuunnitelmaan. (Freedman & Tregoe 2003, 185–188.)

Myös Kamensky (2008) korostaa viestinnän merkitystä strategian toteutuksessa, sillä strategiat toteutetaan ainoastaan jokapäiväisen työn avulla. Uudistuvat organisaatiot tarvitsevat koko henkilöstön strategisen ammattitaidon uudistuakseen. Kamensky korostaa viestinnän merkitystä myös siitä syystä, etteivät kaikki pysty suurissa yrityksissä osallistumaan yhtä paljon strategian suunnitteluun. (Kamensky 2008, 344–345.)

Kuten Lindroos ja Lohivesi ovat aiemmin esittäneet strategian viestinnän ongelmaksi nousee yritysjohton ja henkilöstön eri taustatiedot, sekä viestin ymmärtäminen eri tavalla. Tätä ongelmaa Kamensky pyrkii ratkaisemaan viestimällä strategiasta eri keinoja hyödyntäen eri kohderyhmille, kuitenkin muuttamatta strategiaa. Strategiasta voidaan viestiä eri tavalla viestinnän kohdistuessa: yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille, strategian viestintään osallistuville, alemmille tai ylemmille tasoille. Sidosryhmille viestimisellä yritys pystyy esimerkiksi kohentamaan imagoaan. Strategian viestiminen on tärkeä osa-alue strategian toteuttamisessa, mutta vielä sitä oleellisempaa on pystyä yhdistämään strategia toiminnalliseen johtamiseen ja pyrkimään laadukkaaseen strategiseen työskentelyyn. (Kamensky 2008, 346–347.)

2.7 Strateginen laskentatoimi

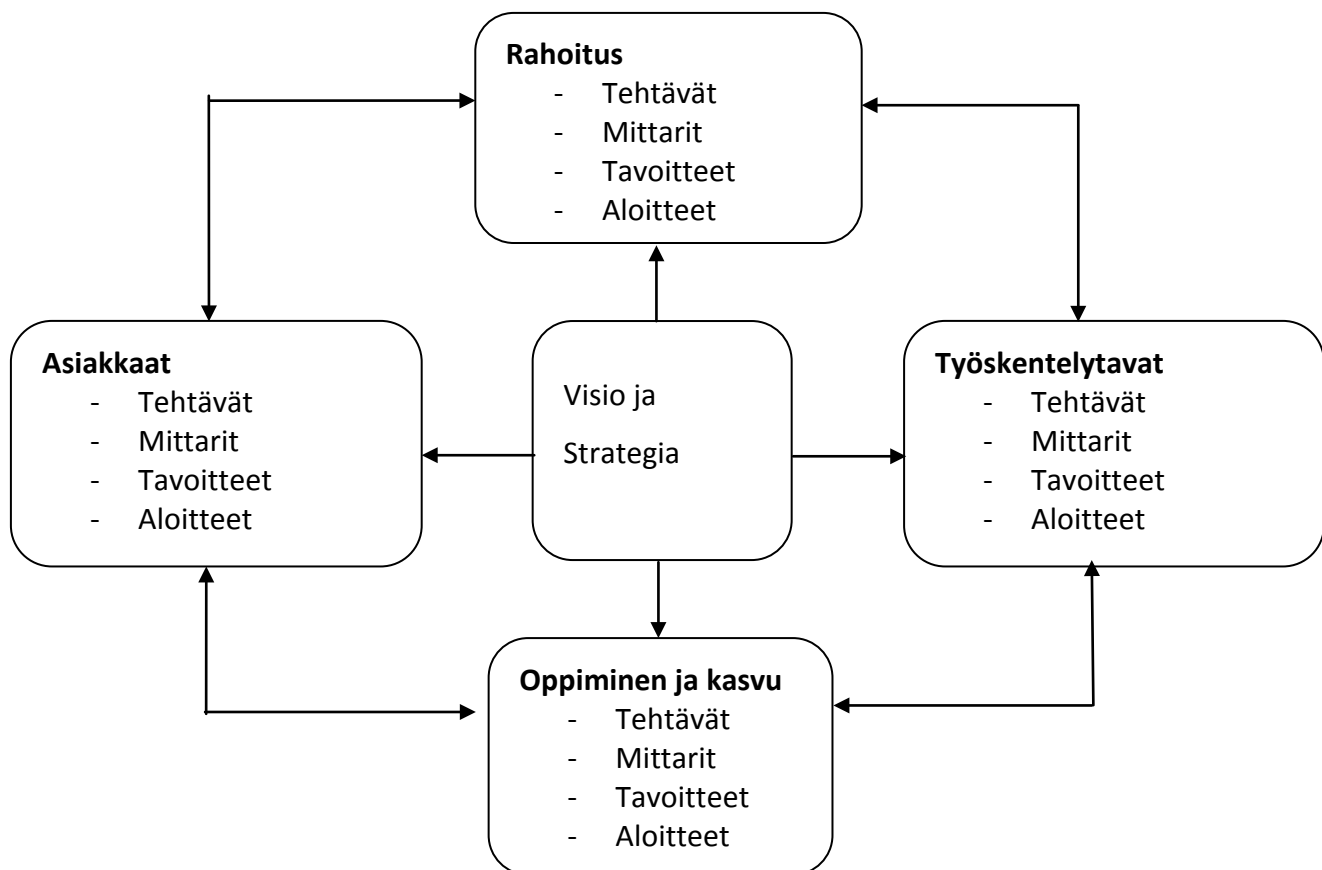
Strategisella laskentatoimella pyritään saamaan yritysjohdolle arvokasta tietoa yhdistelemällä yleisen- ja johdon laskentatoimen järjestelmien lukuja ulkopuolisiin tietolähteisiin. Suurin huomio tässä kiinnittyy yrityksen kilpailuetua edistävän informaation tuottamiseen. Uusimmat keksinnöt laskentatoimen saralla ovat auttaneet strategisen laskentatoimen kehitystä. Näitä ovat muun muassa balance scorecard- mittaristo, kilpailija-analyysit, strateginen kustannusjohtaminen sekä tavoitekustannuslaskelma. (Neilimo & Uusi-Rauva 2006, 338.)

Strategisen laskentatoimen raporttien tarkastelu aika vaihtelee yhdestä vuodesta pidempään aikaväliin. Yritystä pyritään tarkastelemaan laskentatoimien perspektiivistä yhtenä kokonaisuutena. Talousyksiköitä tarkastellaan puolestaan niille asetettujen tavoitteiden saavuttamisen perspektiivistä. Yritykselle valmistellaan raportteja sen tulos- ja rahoituksen kehityksestä ja ennusteista sekä myös ”toimintojohtamisanalyysijä ja suoritekustannusanalyysijä” (Neilimo & Uusi-Rauva 2006, 339) strategisen johdon haluamille osa-alueille. Strategiseen laskentatoimeen lasketaan myös yrityksen suuret investoinnit, joilla on selviä vaikutuksia yrityksen talouteen ja kilpailukykyyn. (Neilimo & Uusi-Rauva 2006, 338–339.)

Mikäli yritys laatii strategisen laskentatoimen raportoinnin, tulee raportoinnin keskittyä erityisesti valmistamaan kannattavuuden ja rahoituksen tunnuslukuja yrityksestä sekä sen tulosityksiköistä. Tunnusluvut eivät keskity pelkästään yhteen tilikauteen, vaan niiden tulee kattaa useampia vuosia. Nämä auttavat yritystä saavuttamaan strategiset tavoitteensa. Tunnusluvut muodostavat myös päätöksentekoon vaikuttavia kriteerejä, sillä niitä hyödyntämällä pystytään vertailemaan strategisten vaihtoehtojen taloudellisia vaikutuksia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2006, 339.)

2.8 Balanced scorecard (BSC)

BSC on maailmanlaajuisesti käytetty strategian suunnittelu- ja johtamismenetelmä. Menetelmällä on mahdollista yhdistää käytännön toimenpiteet yrityksen strategiaan. Sillä pystytään myös tehostamaan viestintää sekä valvomaan yrityksen toimintaa. Menetelmässä pystytään esittämään, mitä asioita mitataan ja mitä käytännön toimenpiteitä nämä asiat vaativat. BSC tuottaa jatkuvaa informaatiota sisäisestä työskentelystä sekä ulkoisista vaikutuksista, joten se on erittäin hyödyllinen apuväline yritysjohdolle. Käytännössä mallissa pyritään rakentamaan neljä näkökulmaa, joille kehitetään mittarit, kerätään informaatiota sekä analysoidaan niitä. Nämä näkökulmat ovat rahoitus, asiakkaat, oppiminen ja kasvu sekä työskentelytavat. Mallia havainnollistetaan kuviossa 2. (Balanced scorecard basics.)



Kuvio 2. Balanced scorecard -malli. (Balanced scorecard basics.)

Taloudellisessa näkökulmassa oleellisina asioina nähdään omistajien odotukset ja vaatimukset tulevaisuuden suhteen. Yrityksen tulee pohtia kuinka hyödyntää omia taloudellisia resursseja järkevästi. Asiakkaiden näkemys yrityksestä tulee saada yhdistettyä yrityksen visioon. Asiakasnäkökulmaa tarkastettaessa auttavat seuraavat kysymykset: kuinka palvelemme asiakkaiden tarpeita ja mikä tekee palvelustamme maksamisen arvoista. Prosessinäkökulmalla pyritään vastaamaan näiden kahden edellisen näkökulman ongelmiin rakentamalla prosessit, jotka palvelevat niin asiakkaita kuin omistajiakin kannattavuudellaan. Vision turvaamiseksi yrityksen pitää ylläpitää asiantuntemusta, mihin oppimisen ja kasvun näkökulmalla tähdätäänkin. Mitä tärkeitä osaamisalueita halutaan kehittää, jotta tarvittava osaamistaito säilyisi yrityksessä? (Yleistä BSC –mallista.)

3 TILITOIMISTOT ALANA

Tilitoimistojen avulla yritykset pystyvät ulkoistamaan toimintojaan ja yrittäjät pystyvät tällöin keskittymään muihin tehtäviin. Taloushallintoliitto esittää neljä tasoa yrityksien toiminnan ulkoistamiseksi: tilinpäätös ja juokseva kirjanpito, osto- ja myyntireskontra, johdon laskentatoimi sekä palkanlaskenta. Vaikka yrityksellä olisi osaamista hoitaa tilitoimistojen palvelut itsenäisesti, voivat palveluluista huolehtimiseen tarvittavien järjestelmien kustannukset olla suuret verrattu tilitoimistojen laskuihin. Tilitoimiston on helpompi käyttää yhtä järjestelmää usealle asiakkaalle. (Miksi ulkoistaisit taloushallintosi tehtäviä?)

Ulkoistamisen neljä tasoa:

1. Tilinpäätös ja juokseva kirjanpito
 2. Osto- ja myyntireskontra
 3. Johdon laskentatoimi
 4. Palkanlaskenta
- (Mitä taloushallinnon tehtäviä voit ulkoistaa?)

Suomessa on ollut vuonna 2010 yhteensä 5222 yritystä, jotka tarjoavat taloushallinnon palveluja. Tuolloin taloushallinnon yritykset työllistivät yli 11 900 ihmistä. Yleisesti toimipaikkojen henkilöstömäärät vaihtelevat yhdestä yli 50

työntekijän toimipisteisiin. Taloushallintoliittoon kuuluu yhteensä noin 800 jäsentä. Näiden yritysten keskimääräinen henkilömäärä on 7,1 työntekijää. Liiton ulkopuolella toimivilla yrityksillä luku on 1,6 henkilöä. Taloushallinnon alan tutkinto on KLT-tutkinto. Taloushallintoliiton mukaan Suomessa on 2678 tutkinnon suorittanutta ja näistä 76 % toimii tilitoimistoissa. (Tilitoimistofaktaa.)

3.1 Auktorisoitu tilitoimisto

Tilitoimiston on läpäistävä tietyt vaatimukset sekä noudatettava Taloushallintoliitto ry:n sääntöjä, mikäli se haluaa tulla auktorisoiduksi. Hyväksynnän auktorisoinnille antaa Tili-instituuttisäätiö. Auktorisoinnin vaatimukset ovat:

- 1) yrityksen päätoimialan tulee olla tilitoimistotoiminta tai tarjota siihen verrattavissa olevaa ulkoistamispalvelua
- 2) tilitoimiston omistajien tulee olla rehellisiä, vakavaraisia ja hyvämaineisia
- 3) toimiston vastaavalla kirjanpitäjällä tulee olla KLT- tutkinto
- 4) riittävä kokemus alalta
- 5) toimiston tulee sitoutua noudattamaan näitä sääntöjä
(Tili-instituuttisäätiön hyväksymien auktorisoitujen tilitoimistojen säännöt.)

Tilitoimistolla tulee olla myös hyvät edellytykset huolehtia tehtävistään ja yrityksen tulee ylläpitää riippumatonta asemaa. Auktorisointi edellyttää myös taloushallintoliiton jäsenyyttä.

Auktorisointi on voimassa seuraavat kaksi kalenterivuotta. Todistukseksi auktorisoinnista tili-instituutiosäätiö antaa auktorisointikirjan, jota tulee pitää toimiston seinällä asiakkaiden nähtävillä. Tämän jälkeen yritys saa luvan mainostaa itseään auktorisoituna tilitoimistona tai auktorisoituna taloushallinnon jäsenenä. (Tili-instituuttisäätiön hyväksymien auktorisoitujen tilitoimistojen säännöt.)

Auktorisoinnin uusimista seuraavalle kahdelle vuodelle voi hakea toimittamalla säätiölle tiedot sääntöjen mukaisista edellytyksistä. Tiedot tulee toimittaa auktorisoinnin saamisen jälkimmäisenä vuotena. Mikäli tarvittavia tietoja ei toimiteta määräaikaan mennessä, on säätiöllä oikeus lakkauttaa auktorisointi. Jos yrityksen vastaava kirjanpitäjä vaihtaa työpaikkaa tai menettää KLT- kirjansa, on yrityksellä

vuosi aikaa palkata tilalle KLT- tutkinnon suorittanut henkilö auktorisoinnin säilyttämiseksi. (Tili-instituuttisäätiön hyväksymien auktorisoitujen tilitoimistojen säännöt.)

3.2 Taloushallinnon tulevaisuuden näkymät

Taloushallinnon asiakkaiden tarpeiden kasvu on muokannut perinteisten tilitoimistojen tarjontaa. Lakisääteisten velvollisuuksien kattaminen ei enää riitä kaikille asiakkaille, vaan he kaipaavat informaatiota reaaliajassa. Asiakkaiden tarpeet ovat myös hyvin yksilöllisiä ja vaihtelevia. Eroavaisuuksia löytyy toki myös palveluntarjoajien joukossa. Taloushallintoalan yrityksiin tulee itse päättää millaisille asiakkaille he haluavat palvelunsa suunnata ja missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Tämä korostaa yritysten oman vision ja strategian merkitystä. Vision ollessa laadittu yritys pystyy helpommin tekemään päätöksiä toiminnasta sekä kehittämään yrityksen omaa ammattitaitoa. (Mäkinen 2011, 20.)

Nykyajan taloushallinto nojaa suuresti tietotekniikan hyödyntämiseen ja yrityksen linjaukset tarvittavan tietotekniikan määrästä antavat suunnan tarjottavan palvelun sisältöön. Tietotekniikan avulla yritykset pystyvät vähentämään rutiineja ja siten nopeuttamaan itse kirjanpitoa. Taloushallinnon yritys pystyy kirjanpito-ohjelmaan lisättävien ohjelmien avulla automatisoimaan asiakkaiden kirjanpitoa esimerkiksi konekielisten tiliotteiden avulla. Osto- ja myyntireskontran ulkoistamisen avulla tositteiden läpikäynti nopeutuu selvästi, sillä tiliöinnit pystytään hoitamaan jo laskuvaiheessa. Samalla laskut pystytään myös kohdistamaan omille kustannuspaikoille ja projekteille. Tällöin itse peruskirjanpito pyörii reaaliajassa. Peruskirjanpidon nopeutuessa asiakkaan raportit pystytään valmistamaan nopeasti kuukauden vaihtumisen jälkeen. (Mäkinen 2011, 20.)

Kuukausittaisia raportteja lähetään jo yleisesti sähköpostin välityksellä, mutta vielä tehokkaampaa toimintaa on, mikäli raportointi hoidetaan asiakasportaalien välityksellä. Tehokkuudesta on palveluntarjoajalle hyötyä, sillä mitä nopeammin

kuukausittaiset ja vuosittaiset raportit hoidetaan, sitä enemmän aikaa henkilöstölle jää palvella asiakkaitaan. Raporttien nopeasta palauttamisesta hyötyvät myös viranomaiset. Viranomaiset (esim. tilastokeskus ja verohallinto) ovatkin panostaneet järjestelmiinsä, jotta raportit liikkuisivat nopeammin. (Mäkinen 2011, 20–21.)

Tietotekniikka tarjoaa yrityksille moninaisia mahdollisuuksia palvelunsa järjestämiseksi. Taloushallinnon alalla järjestelmät ovat hyvin pitkään noudattaneet ohjelmistotalolähtöistä suuntaa sisältäen ohjelmiston ohessa myös käyttöjärjestelmät, tietoturvan ja tietoliikenteen. Nykyään ohjelmistopaketteja on tarjolla pilvipalveluina, jotka vähentävät runsaasti tietojärjestelmien ongelmia. Tietojärjestelmästä riippumatta yrityksen tulee kattaa omat kulunsa palveluhinnoillaan, mikä aiheuttaa haasteita taloushallinnon palvelujen hinnoittelulle. Perinteinen kirjanpito palvelu tarjoaa huomattavasti suppeamman tarjonnan kuin taloushallintopalvelut. Mäkinen (2011, 21) esittääkin julkaisussaan, kuinka tärkeätä yrityksille on keskittyä kannattavuuden seurantaan kokonaistuottojen sijaan. Yrityksen pitää pystyä suuntaamaan henkilöstön suorittama työ asiakkaalle ja tehdylle työlle.

Tietotekniikka tulee kehittymään yhä nopeammassa tahdissa, mutta yrityksen ei pidä hallita täydellisesti jokaista uutta innovaatiota. Hyödyllisempää yrityksille on valita tarjottavista teknillisistä vaihtoehdoista ne, jotka palvelevat heidän omaa visiota ja asiakaskuntaa. (Mäkinen 2011, 21.)

Taloushallinnon alan suurimpia haasteita ovat työvoiman turvaaminen tulevaisuudessa sekä osaamisen kehittäminen. Työssäkäyvien suomalaisten ikääntyminen on laaja ongelma, mutta taloushallintoalalla tilanne on vielä hankalampi. Alalla työskentelevistä ”noin 45 prosenttia on täyttänyt 45 vuotta” (Ikkala 2011, 23). Mikäli ennusteita on uskomisen, näistä n. 20 prosenttia jää eläkkeelle vuoteen 2015 mennessä. Tämä luo merkittäviä paineita nuorten houkuttelemiseksi taloushallintoalalle.

Henkilöstömäärät tilitoimistojen kesken vaihtelevat merkittävästi, sillä puolet henkilöstöstä työskentelee alle yhdeksän henkilön toimipisteessä, kun taas loput yli

yhdeksän henkilön toimipisteissä. Toimenkuvat pienempien ja suurempien toimipisteiden välillä vaihtelevat selvästi. Toimialan hajanaisuus luokin selviä haasteita nuorten kouluttamiselle. Korkeakoulut eivät tarjoa taloushallinnon alalla räätälöityä koulutusohjelmaa, vaan koulutukset ovat yleisluonnollisia.

Taloushallintoliitto onkin käynnistänyt viisi erilaista henkilöstön kehittämiseen tarkoitettua koulutusohjelmaa. Koulutusohjelmat ovat: palkkahallinto tilitoimistossa, controller johdon laskentatoimi, johtamisen erikoisammattitutkinto, taloushallinnon verotutkinto sekä taloushallinnon ammattitutkinto. Tilitoimistot pyrkivät tekemään myös yhteistyötä oppilaitoksien kanssa harjoitteluiden ja oppisopimuksien avulla. (Ikkala 2011, 23.)

Yrityksille on tärkeää järjestää myös omia sisäisiä koulutuksia. Tästä johtuen taloushallintoalan yritykset ovat pyrkineet kouluttamaan henkilöstöään erilaisten kehittämishankkeiden avulla. Menetelminä on käytetty muun muassa tiimivalmennusta, oppivan organisaation menetelmiä sekä kehityskeskusteluja. Kaiken kaikkiaan työn haasteellisuus on kasvanut alan kehittymisen myötä ja alalla pyritään luomaan uusia innovaatioita toimintatavoille. Työ- ja elinkeinoministeriö on julkaissut toimialaraportissaan tilitoimistojen olennaisimpia tulevaisuuden kehityssuuntia:

- Johdon laskentatoimen kehittämisen merkitys kasvaa
- Tietotekniikan kehitys
- Pienillä toimistoilla epävarma asema
- Suurille yritysten uudet kasvumahdollisuudet
- Taloushallinnon konsultoinnista kilpaillaan enemmän tilintarkastusyritysten välillä
- Yritysten tulevaisuuden ennakkointia tulevaisuuskirjanpidon avulla

(Ikkala 2011, 23.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän laadullisen tutkimuksen tutkimusongelma on seuraava: Miten strategia ilmenee Pretaxin eri esimiestasoille. Tutkimus toteutettiin deskriptiivisen tapaustutkimuksen mukaisesti. Tapaustutkimuksessa tutkitaan tiettyä kokonaisuutta, jonka prosesseja halutaan usein selvittää eri menetelmiä hyödyntäen. Menetelmällä pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa kokonaisuudesta. Menetelmä sallii sekä kvantitatiiviset että kvalitatiiviset menetelmät, mutta tässä tutkimuksessa on käytetty vain kvalitatiivisia menetelmiä. (Tapaustutkimus 2006.)

Tutkimuksen alussa tutustuttiin eri strategiateorioihin, joista muodostui tutkimuksen viitekehys. Tutkimuksen empiria saatiin haastattelemalla Pretaxin eri tason johtajia hyödyntäen puolistrukturoitua haastattelumenetelmiä. Puolistrukturoidussa haastatteluissa haastateltaville ”esitetään samat tai likipitään samat kysymykset samassa järjestyksessä” (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastatteluilla pyrittiin selvittämään, miten esimiehet näkevät heidän yrityksen strategian ilmentymisen ja miten strategiatyötä tehdään yrityksessä.

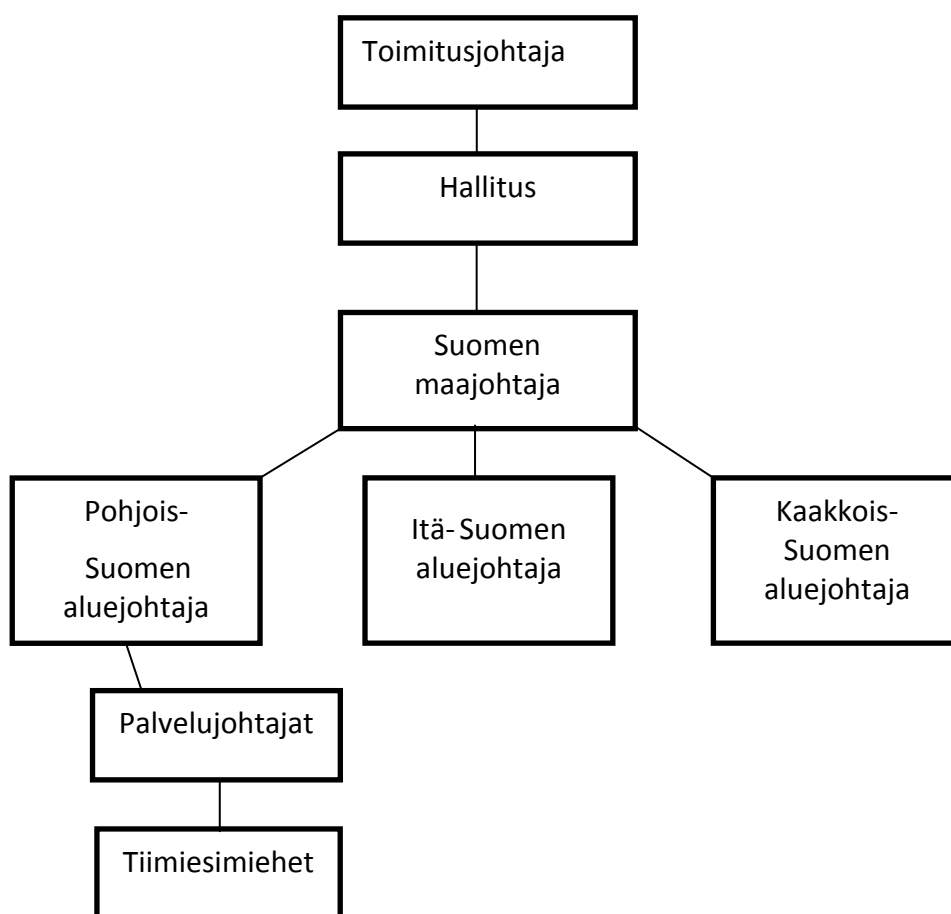
Esimiehille laadittiin alemman ja ylemmän tason esimiesten haastattelukysymykset (Liitteet 1 & 2), sillä oletin, ettei alemmien tason esimiehillä ole hirveästi tietoa strategian työstämisestä. Alemmien tason esimiehien kysymyksissä korostuivat strategian viestintä sekä heidän näkemykset yrityksen strategiasta. Nämä haastattelukysymykset toimivat alustavana pohjana haastatteluiden kululle.

Molempien kyselyiden alussa pyrittiin selvittämään, miten esimiehet näkevät taloushallinnon alan menestystekijät sekä yrityksen mission ja vision. Haastatteluja jatkettiin keskustelemalla yrityksen strategiasta ja sen aikataulutuksesta. Kahden haastattelevan kanssa jouduttiin haastattelurakennetta muuttamaan, sillä ilmeni, ettei strategiasta juuri puhuttu heidän tasollaan. Haastattelut keskittyivät heille tavoitteiden sekä budjettien seurantaan ja viestintään. Kiinnostuksen kohteena oli erityisesti selvittää, kuinka aktiivisesti strategiaa pyritään työstämään ja ketkä strategian laatimiseen saavat vaikuttaa. Kysymyksillä haluttiin saada selville myös

mahdolliset strategiatasot ja verrata niiden yhtäläisyyksiä viitekehyksessä esiintyviin alastrategioihin. Kysymykset jatkuivat keskittyen strategian seuraamiseen, mahdollisiin osatavoitteisiin ja strategian ilmentymiseen käytännössä. Strategian viestintä oli myös merkittävässä roolissa viitekehyksessä, joten halusin saada kunnolla selville, miten strategiasta viestitään ja keskustellaan koko organisaatiolle sekä esimiesten kesken. Lopuksi selvitettiin, minkälaisena esimiehet näkevät strategian merkityksen yritystoiminnassa.

Freedman ja Tregoe korostavat strategisten projektien merkitystä käytännön toteutuksessa, joten halusin selvittää projektien merkityksen Pretaxin strategiatyössä. Kysymyksillä haluttiin selvittää, miten esimiehet näkevät strategian merkityksen yritystoiminnassa ja selvittää löytyykö vastauksista yhtäläisyyksiä viitekehukseeni. Kysymyspohjissa ei ole hirvittäviä eroja, mutta ylemmän tason johtajien kysymyspohja keskittyy enemmän strategian käytännön työhön. Alempien tason kysymyspohja noudatti haastattelun kulkua yhdessä haastattelussa, kun taas kahdessa haastattelussa jouduttiin keskittymään tavoitteisiin. Tämä vaikutti selvästi haastatteluiden keston.

Haastatteluihin osallistuneista viidestä esimiehestä kaksi kuului konsernijohtoon. Lisäksi haastatteluun osallistui yksi aluejohtaja, palvelujohtaja sekä tiimiesimies. Yrityksen organisaatorakennetta esitellään kuviossa 3. Vastauksien sisällöt vaihtelivat keskenään ja jatkokysymykset esitettiin esimiesten vastauksien mukaisesti. Viidestä haastattelusta kaksi noudatti ylemmän tason johtajien kyselylomaketta ja loput kolme alemman tason lomaketta. Toimistoesimiesten haastattelut suoritettiin kasvotusten ja loput puhelinhaastatteluna. Puhelinhaastattelut jäivät aikataulutuksen takia ainoaksi vaihtoehdoksi, sillä esimiehet työskentelevät eripuolella Suomea. Haastattelut suoritettiin viikkojen 15 ja 16 aikana, ja olivat kestoaltaan noin kahdeksasta minuutista 20 minuuttiin. Toimistotason haastattelut jäivät selvästi muita lyhyemmiksi. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin asiakohtaisesti. Puhelinhaastattelut nauhoitettiin kaiuttimen avulla. Litterointien sisällöt koodattiin ja haastatteluiden tulokset analysoitiin hyödyntäen teemoittelua.



Kuvio 3. Pretaxin organisaatiorakenne

Kuviossa esiintyy esimerkki Pretaxin organisaatiorakenteesta. Kuviossa ei esiinny kaikkia aluejohtajia, vaan kuvioon on valittu sattumanvaraisesti kolme aluejohtajaa. Huomioitavaa on, että Suomen maajohtaja kuuluu yrityksen hallitukseen. Aluejohtajat vastaavat kuitenkin omasta toiminnastaan Suomen maajohtajalle. Eri mailla on omat maajohtajat. Palvelujohtajat toimivat toimistojen esimiehenä ja heidän esimiehenä oman alueen aluejohtaja.

Tutkimuksen reliabiliteettia käytetään yleensä puhuttaessa kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Reliabiliteetilla arvostellaan menetelmän toistettavuutta ja luotettavuutta. Tämän tutkimuksen reliabiliteetti on melko korkea. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin asiakohteisesti, jotta vastauksia pystyttiin analysoimaan luotettavasti. Mahdolliset virhetulkinnat vastauksista voivat vaikuttaa tutkimukseen luotettavuuteen. Mikäli tutkimus toistettaisiin, uskoisin vastauksien olevan hyvin

lähellä tutkimukseni vastauksia. Alueelliset näkemyserot voivat kuitenkin tuoda eroja vastauksien välillä, sillä eri palvelujohtajat saattavat nähdä eri tavalla yrityksen strategiatyön ilmentymisen. (Tutkimuksen reliabiliteetti.)

LÄHTEET

Aunola, M. & Näsi, J. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metalliteollisuuden kustannus.

Balanced scorecard institute. Balanced scorecard basics. Viitattu 10.2.2012.
<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

Freedman, I. & Tregoe B. 2003. Strategisen johtamisen taito. Helsinki:Rastor.

Ikkala, J. Katseet tulevaisuuden tekijöissä. Suunta 2011. Taloushallintoliiton sidosryhmälehti. Viitattu 21.2.2012. <http://issuu.com/mcipress/docs/suunta2011>

Nurminen, J. & Vuorinen, M. 2010. Suomalaisen tilitoimiston tulevaisuus strategioiden ja palveluiden näkökulmasta. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 30.1.2012.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7766/Nurminen_Mika_Vuorinen_Satu.pdf?sequence=1

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu Strategiassa. Helsinki: WSOY.

Markkinointiviestinnän toimistojen liitto. Sisäinen viestintä. Viitattu 1.5.2012.
<http://www.mtl.fi/sisainen-viestinta>

Mäkinen, V. Tietotekniikasta vipuvartta. Suunta 2011. Taloushallintoliiton sidosryhmälehti. Viitattu 21.2.2012. <http://issuu.com/mcipress/docs/suunta2011>

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E.2009. Johdon laskentatoimi. Helsinki:Edita.

Opetushallitus. 2011. Yleistä BSC -mallista. Viitattu 12.3.2012.
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/yleista_bsc_mallista

Pretax vuosijulkaisu 2011. Viitattu 19.4.2012.
<http://www.pretax.net/files/julkaisut/Pretax%20Vuosijulkaisu%202011.pdf>

Pretax lehdistötiedote. Accountor Group osti Kirjanpitotoimisto Ludvig Oy:n. Viitattu 19.4.2012 <http://www.pretax.net/lehdistotiedote/ludvig-oy>

Puusniekka, A & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. Tapaustutkimus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.4.2012.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Puusniekka, A & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.4.2012.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Taloushallintoliitto. 2012. Tilitoimistofaktaa. Viitattu 30.1.2012.

<http://www.taloushallintoliitto.fi/media/tilitoimistofaktaa2/>

Taloushallintoliitto. 2012. Mitä taloushallinnon tehtäviä voi ulkoistaa? Viitattu 30.1.2012.

http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/ostajan_opas/mita_taloushallinnon_tehtavia_vo/

Taloushallintoliitto. 2012. Miksi ulkoistaisit taloushallintosi tehtäviä? Viitattu 30.1.2012.

http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/ostajan_opas/miksi_ulkoistaisit_taloushallint/

Taloushallintoliitto. 2012. Tili-instituuttisäätiön hyväksymien auktorisoitujen tilitoimistojen säännöt. Viitattu 30.1.2012

http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/taloushallintoliitto_lyhyesti/saannot/auktorisoidujen_toimistojen_saan/

Santalainen, T. 2008. Strateginen ajattelu. Helsinki:Talentum.

Virtuaali ammattikorkeakoulu. Tutkimuksen realiabiliteetti. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Viitattu 5.5.2012.

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko alemmien johtajien taso

1. Mitkä ovat mielestäsi toimialan tärkeimmät menestystekijät?
2. Mikä on yrityksen elämäntehtävä, missio?
3. Mikä on yrityksen visio?
4. Puhutaanko yrityksessäsi strategiasta? Korostuvatko tavoitteet tai budjettilaskelmat enemmän?
5. Kuinka pitkälle aikavälille strategia on laadittu?
6. Oletko päässyt vaikuttamaan yrityksen strategiaan? Miten?
7. Onko strategiaa määritetty eri tasoille? Konserni/Liiketoiminta?
8. Onko strategiaan linjauksiin tehty muutoksia kesken toimeenpanon?
9. Miten strategian saavuttamista on pyritty seuraamaan/valvomaan?
10. Onko strategialle määritelty osatavoitteita? Kuinka pitkälle ne on viety?
11. Miten strategiasta viestitään henkilöstölle?
12. Kuinka usein strategiasta viestitään?
13. Kuinka esimiehiä on koulutettu strategian sisällön suhteen?
14. Miten strategia on ilmaistu yrityksen sisällä?
15. Minkälaisia tiedotustilaisuuksia strategiasta järjestetään?
16. Kuinka strategia näkyy jokapäiväisessä työskentelyssä?
17. Miten sidosryhmiä on huomioitu strategian määrittämisessä?
18. Mitä strategialla pyritään saavuttamaan?

Liite 2. Haastattelurunko ylempien johtajien taso

1. Toimialan menestystekijät?
2. Pystytkö kuvailemaan yrityksen visiota?
3. Mikä on yrityksen missio, elämäntehtävä?
4. Onko yrityksessäsi määritetty strategiaa?
5. Kuinka pitkälle aikavälille strategia on laadittu?
6. Ketkä ovat vaikuttaneet yrityksen strategiaan?
7. Miten strategiaan on pyritty työstämään?
8. Onko strategian laadinnassa käytetty ulkopuolista apua esim. konsultteja?
9. Kuinka merkittävästi asiakkaat ovat vaikuttaneet strategisiin linjauksiin?
10. Onko strategiaa määritetty eri tasoille? Konserni/Liiketoiminta?
11. Kuinka usein seuraatte kilpailijoiden edesottamuksia?
12. Onko strategiaan linjauksiin tehty muutoksia kesken toimeenpanon?
13. Miten strategian saavuttamista on pyritty seuraamaan ja valvomaan?
14. Käytetäänkö yrityksessä balanced score card- menetelmää?
15. Onko strategialle määritetty osatavoitteita?
16. Onko strategia ilmaistu julkisesti?
17. Kuinka strategiasta on viestitty esimiehille ja koko organisaatiolle?
18. Kuinka strategia näkyy jokapäiväisessä työskentelyssä?
19. Onko strategian toteuttamisessa hyödynnetty projekteja?
20. Miten näet sidosryhmien roolin strategiassa?
21. Mitä strategialla pyritään saavuttamaan?